

# 博物館的經營理念

梁光余

博物館是一處保存與詮釋歷史及文化的地方，不但是人類昨日、今日與明日的連結橋樑，也是世界過去、現在與未來的調和色盤。有人說，文化進步國家最興盛的「行業」是博物館行業（陳其南，2005），雖然這句話多少抬舉了博物館存在的價值，但也似乎凸顯了博物館扮演的角色。不過，博物館這門行業長久以來一直被視為賠本生意，大多數人避之唯恐不及，很少有人願意甘冒虧本風險永續經營。

博物館建館容易經營難絕非危言聳聽，想要從事博物館「行業」的人可別以為只要找塊地蓋幾幢房子就能順暢營運日進斗金（梁光余，2004）。博物館也許不是一部吃錢機，但卻很可能是個無底洞，一時衝昏了頭或是三分鐘熱度就貿然投入，一定會讓人身陷難以自拔的痛苦深淵。臺灣的企業界、大財團老闆們人人眼光獨具，根本不會有人想投資博物館行業賺錢。其實，臺灣的博物館並不如外頭看到的幾所大型公立博物館那般風光亮麗，事實上，許多公立博物館若非依靠政府公務預算支撐，恐怕連維持生存都會有問題。

2005年1月才剛建設完成對外開放的「臺灣鹽博物館」就是一個明顯的例子，這座號稱亞洲最大，具有產業特色，可以結合地方觀光資源的博物館，從1994年籌建以來，竟然一路困難重重，幾乎夭折。原先由經濟部臺鹽公司

出資一億七千萬興建的博物館，臺鹽公司卻在民營化後以博物館是賠錢生意為理由不願接手經營，最後竟淪落到由國有財產局將土地與建物交由臺南縣政府代管的下場。若非資本額只有八百萬元的鹽光基金會有一群鹽田子弟用熱忱奔波努力，臺灣鹽博物館又怎能以拮据的經費採取OT的方式，承包營運兩年而艱辛的面對國人呢？雖然臺灣鹽博物館終於開幕了，但是接下來的營運才正要面對艱鉅的挑戰，臺灣鹽博物館除了員工的熱忱之外，必須接受日後如何生存下去的嚴酷考驗。尤其是在博物館的經營理念上更應從速正確建立與調整，否則苦難才剛要開始，未來恐怕也很難樂觀。

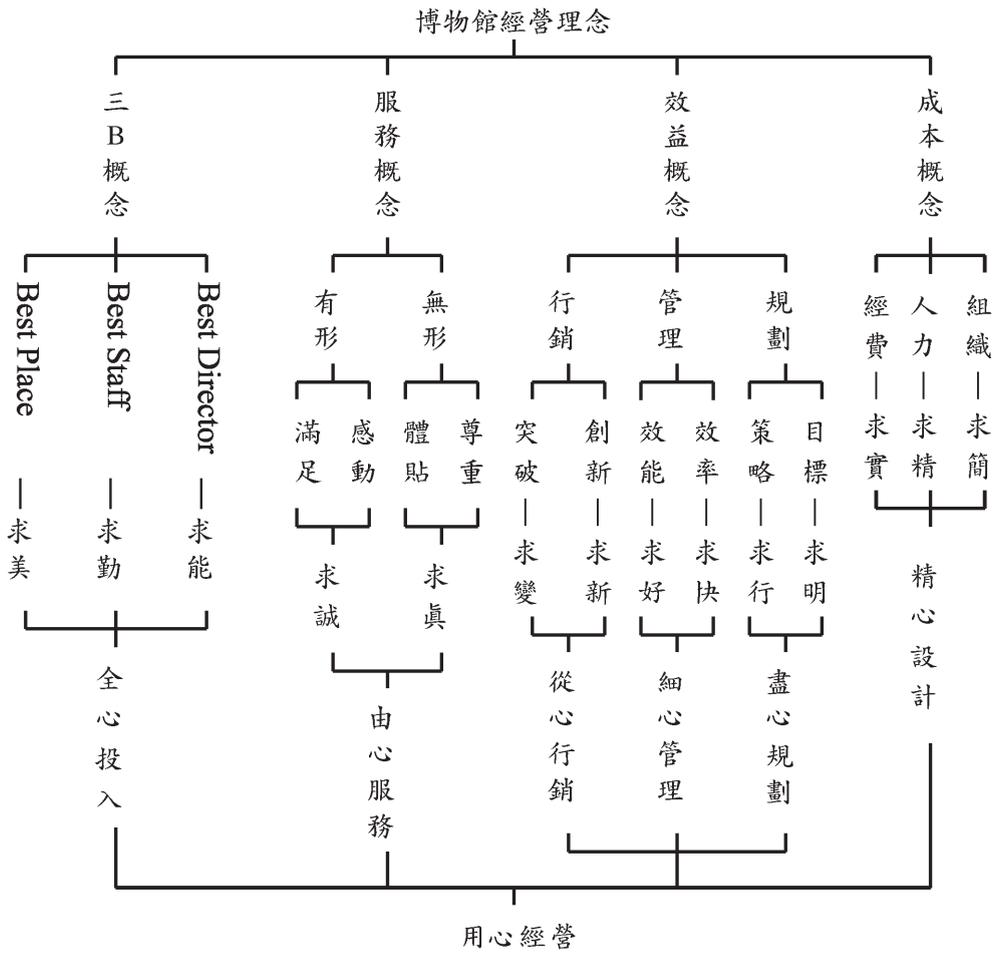
博物館的經營理念不是想唱高調，或一再闡述博物館的使命與任務多麼崇高與偉大，也不是想要唱衰或不斷提醒經營博物館的後果與結局會有多少艱難與風險，博物館的經營理念是想提供一些經營上的概念與方法，建議公立博物館與私人博物館在經營上作為參考，以免受到更多的傷害。事實上，博物館的經營理念只要用「用心經營」四個字就能涵括，博物館的經營理念其實是建構在四個基本概念之上，而這四個基本概念正是博物館如何用心經營的精髓所在。博物館經營理念的理論架構是由成本、效益、服務與三B等四個概念緊密結合、環環相扣而成（如圖1）。無論公

立博物館或私人博物館如能建立正確的經營理念，並充份體認與融會貫通，博物館之經營並非毫無成功可能。

二百所博物館，不過，在這些博物館中除了故宮博物院、陝西秦始皇兵馬俑博物館及上海博物館等少數幾所博物館經費充裕外，其他三分之二大多數的博物館目前生存十分艱難（張文彬，

根據報導，中國大陸目前約有二千

圖1. 博物館經營理念脈絡架構圖



資料來源：作者自繪

2005)。造成大陸博物館這種奇特現象的癥結何在？仔細加以分析可以發現，這些博物館在經營理念上，恐怕都存在一些必須立即調整的問題。

大陸天津市有所博物館與舞廳相鄰，雖然座落地點不差，但在同一時間內，進入舞廳的人有二百多人，而進入博物館的人卻只有3個人而已（劉海梅，2005）。也許有人看到這種場景會覺得諷刺或唏噓，甚至還會大嘆世風日下，其實，這種現象卻正映襯了博物館的落伍與不合時宜。博物館不能再故步自封、自命清高，博物館的領導人或工作人員如果沒有正確的經營理念，又拿不出比人家更精采的東西吸引民眾，說實在的，能有3個人願意進入博物館都已經不錯了。在這個充滿競爭的年代裡，博物館不是只困在那裡抱怨沒人上門，而是要先檢討民眾為什麼不願意上門的原因。博物館必須誠懇的告訴民眾自己有什麼看頭，現在的民眾精明得很，要他們浪費時間或花冤枉錢，民眾寧可到別種地方尋找刺激。

在臺灣，博物館的經營也好不到哪裡去。根據非正式統計顯示，臺灣的公私立博物館約有四百所之多，真正的數量卻又眾說紛紜，在這些博物館當中，除了幾所大型公立博館依賴政府公務預算可以正常運作外，其他較小的公立或私人博物館在經營上實非想像中順暢。事實上，臺灣的博物館在觀念上、制度上、管理上還有許多亟待改善的地方，尤其是在經營理念上更需儘快加以調整，否則，得來不易的一點榮景，恐怕很快就會受到影響。

博物館隨著時代的改變與社會的進步，已經成爲一處遊憩、休閒、觀光、娛樂、教育與研究等多元功能的地方，如何讓博物館引起人們的注意與喜歡，也已經成爲博物館在經營上必須面對與接受的挑戰。

博物館的經營理念，是決定博物館能否順利營運或繼續生存的最重要因素，一所博物館縱有再多的經費或再多的人力，若無正確的經營理念都是浪費，經營博物館還是要先從建立正確的經營理念開始！

## 參考文獻

- 陳其南 2005 鹽業博物館春節前開幕。1月26日。臺北：中國時報B1。  
 梁光余 2004 博物館建館容易經營難。博物館學季刊，18(2): 139~146。  
 張文彬 2005 中國三分之二博物館生存困難。5月19日。北京：大公網。  
 劉海梅 2005 從200人進歌舞廳，3人進博物館談起。5月18日。北京：人民網。

收稿日期：94年12月6日；接受日期：95年1月16日

## 作者簡介

本文作者現任國立自然科學博物館副館長。